

Сорокин Алексей Викторович, магистрант

НАО «УНИВЕРСИТЕТ НАРХОЗ»

Научный руководитель: Умирзаков С. Ы., д.э.н., профессор

г. Алматы, Республика Казахстан

ВЫБОР ITSM-СИСТЕМЫ: ПРОЕКТ ПОВТОРНОГО ВНЕДРЕНИЯ В БАНКЕ

Аннотация: Современные банки функционируют в условиях усиливающейся конкуренции и непрерывной цифровой трансформации. Клиенты ожидают от финансовых организаций круглосуточной доступности сервисов, высокой скорости обработки запросов и прозрачности взаимодействия. В этих условиях эффективность ИТ-сервисов становится не только внутренним фактором устойчивости, но и важным элементом клиентского опыта.

Одним из ключевых инструментов, обеспечивающих поддержку и развитие банковских процессов, являются ITSM-системы (IT Service Management). Они позволяют стандартизировать процессы, снизить операционные риски и обеспечить предсказуемость обслуживания. Однако в практике многих банков наблюдаются ситуации, когда первичное внедрение ITSM-решения не достигает поставленных целей. В таких случаях возникает необходимость повторного внедрения, учитывающего накопленный опыт, изменившиеся бизнес-требования и новые технологические возможности.

Настоящая статья рассматривает проект повторного внедрения ITSM-системы в одном из крупнейших банков Казахстана. Основное внимание уделено обоснованию выбора решения Atlassian Jira Service Management и Jira Software как наиболее эффективного инструмента организации ИТ-процессов.

Ключевые слова: ИТ-процессы; IT Service Management (ITSM); Jira Service Management; Jira Software; Atlassian; цифровая трансформация; клиентское обслуживание; SLA; автоматизация; банковский сектор; повторное внедрение; управление изменениями; сервис-деск.

Sorokin Alexey Viktorovich, Master Student

NARXOZ University

Almaty, Republic of Kazakhstan

Umirzakov S. Y., Doctor of Economics, Professor

SELECTING AN ITSM SYSTEM: REIMPLEMENTATION PROJECT IN A BANK

Abstract: Modern banks operate in the context of increasing competition and continuous digital transformation. Customers expect financial institutions to provide 24/7 availability of services, high-speed processing of requests, and transparent interaction. In this environment, the efficiency of IT services becomes not only an internal factor of sustainability, but also an important element of the customer experience. One of the key tools that support and develop banking processes is ITSM (IT Service Management) systems. They allow to standardize processes, reduce operational risks, and

ensure the predictability of service. However, in the practice of many banks, there are situations where the initial implementation of an ITSM solution does not achieve the desired goals. In such cases, it becomes necessary to re-implement the solution, taking into account the accumulated experience, changed business requirements, and new technological capabilities. This article discusses the project of re-implementing an ITSM solution.

Keywords: IT processes; IT Service Management (ITSM); Jira Service Management; Jira Software; Atlassian; digital transformation; customer service; SLA; automation; banking sector; reimplementation; change management; service desk.

Введение

Банковский сектор Казахстана переживает активную фазу цифровой трансформации, где ключевым фактором конкурентоспособности становится качество и устойчивость информационных технологий. В условиях растущей зависимости бизнеса от цифровых каналов обслуживания, клиенты ожидают от банков бесперебойной работы сервисов, минимального времени реакции на запросы и высокой прозрачности взаимодействия.

Для обеспечения этих требований банки всё чаще прибегают к внедрению и развитию систем IT Service Management (ITSM), которые позволяют стандартизировать и автоматизировать процессы управления ИТ-услугами. Использование ITSM-подхода способствует повышению эффективности взаимодействия между подразделениями, снижению операционных рисков и улучшению клиентского опыта.

Однако практика показывает, что первичные проекты внедрения ITSM в организациях не всегда дают ожидаемый результат. Причинами могут быть ограниченность охвата процессов, недостаточная интеграция с бизнес-целями или низкая адаптивность инструмента к специфике компании. В таких случаях оправданным шагом является повторное внедрение, опирающееся на накопленный опыт и новые технологические возможности.

В настоящей статье рассматривается опыт банка, который инициировал проект повторного внедрения ITSM-системы для организации процессов поддержки и развития. Основная цель исследования — обосновать выбор стека Atlassian Jira Service Management и Jira Software как оптимального комплексного решения для автоматизации ИТ-процессов в банковской сфере, а также показать взаимосвязь внедрения ITSM с повышением качества клиентского обслуживания.

Цели повторного внедрения

Банк имеет успешный опыт разработки собственного решения для управления ИТ-процессами на базе платформы Samunda. Однако, учитывая высокие требования рынка скорости вывода новых продуктов и качеству клиентского обслуживания, при повторном внедрении инструмента управления ИТ-процессами банк формулирует следующие стратегические цели:

1. Повышение качества клиентского обслуживания с опорой на лучшие практики:
 - ITIL 4 — современная версия международной библиотеки лучших практик управления ИТ-услугами (Information Technology Infrastructure Library), ориентированная на ценность для бизнеса и клиентов.
 - HDI (Help Desk Institute) — международная профессиональная ассоциация и сообщество специалистов по клиентской поддержке и сервис-менеджменту, определяющая стандарты качества и сертификации.

- Omni-channel support (омни-канальная поддержка) — подход, при котором все каналы взаимодействия объединены в единую систему, и пользователь получает бесшовный опыт независимо от выбранного канала (чат, телефон, мобильное приложение и др.).
2. Кардинальное изменение подходов в работе подразделений поддержки через полную автоматизацию процессов обслуживания с использованием современных технологий в области AI и RPA.
 3. Построение целостной экосистемы, где все ИТ-процессы работают согласованно: от регистрации обращения клиента до анализа влияния изменений на бизнес.
 4. Внедрение практики мониторинга работы ИТ-процессов за счёт использования системы измерений, дашбордов и аналитических отчётов, обеспечивающих прозрачность SLA, NPS и других ключевых метрик.

Поддержка сервисной стратегии банка

Повторное внедрение инструмента управления ИТ-процессами рассматривается не как технический апгрейд или проект автоматизации. Речь идёт о переходе от модели «служба поддержки как изолированный back-office» к модели, где ИТ становится неотъемлемой частью клиентского опыта. Традиционная модель Service Desk фокусировалась на реактивной обработке инцидентов — пользователь сообщает о проблеме, а ИТ устраняет последствия. В новой сервисной стратегии акцент переносится на:

- проактивный мониторинг с прогнозированием сбоев;
- использование AI и машинного обучения для предиктивной аналитики;
- автоматическое информирование клиентов и сотрудников о возможных нарушениях в процессах обслуживания.

Поддержка процессов сервисной стратегии заключается в смещении фокуса с внутренней эффективности ИТ на конечный опыт клиента. Повторное внедрение ITSM-инструмента становится не просто ИТ-инициативой, а частью стратегии конкурентного позиционирования банка на рынке.

Анализ причин повторного внедрения

Первое внедрение ITSM-системы в банке позволило стандартизировать часть процессов поддержки, однако практика показала, что достигнутые результаты оказались ограниченными и не соответствовали стратегическим целям организации. По итогам эксплуатации были выявлены следующие проблемные зоны, послужившие основанием для повторного внедрения:

1. **Фрагментарность охвата процессов.** Используемый инструмент не обеспечил унифицированного подхода ко всем ИТ-подразделениям. Часть сервисов банка продолжала обслуживаться в разрозненных системах, что затрудняло централизованное управление и контроль SLA.
2. **Недостаточная интеграция с бизнес-задачами.** Первая система фокусировалась преимущественно на внутренних ИТ-процессах,

не отражая приоритетов клиентского обслуживания. В результате не было обеспечено прямое влияние на показатели удовлетворенности клиентов (CSAT, NPS).

3. **Рост нагрузки и масштабируемость.** Увеличение числа клиентов банка, рост транзакционной активности и расширение спектра цифровых услуг привели к существенному росту инцидентов и сервисных запросов. В старой системе обнаружены ограничения в масштабируемости и автоматизации.
4. **Сложность кастомизации и высокая стоимость поддержки.** Внесение изменений в конфигурацию требовало значительных ресурсов, что снижало гибкость в условиях быстро меняющихся бизнес-требований.
5. **Низкая прозрачность и слабая аналитика.** Отсутствие единой системы метрик и дашбордов затрудняло управление инцидентами, мониторинг выполнения SLA и анализ эффективности процессов.

Повторное внедрение стало не просто обновлением инструмента, а стратегическим проектом по перестройке всей системы управления ИТ-услугами, ориентированным на повышение зрелости процессов, улучшение клиентского опыта и соответствие международным практикам управления.

Методология выбора инструмента

Выбор ITSM-системы в рамках проекта повторного внедрения в банке основывался на многоэтапной методологии, сочетающей международные подходы и внутренние требования банка.

Таблица 1. Цели повторного внедрения ITSM-системы

№	Цель	Ожидаемый эффект
1	Соответствие международным практикам (ITIL 4, COBIT 2019, Lean IT)	Повышение зрелости ИТ-процессов и улучшение соответствия требованиям регуляторов
2	Поддержка процессов Run (эксплуатация) и Change (развитие) в единой системе	Сокращение времени на устранение инцидентов, ускорение внедрения изменений, повышение устойчивости сервисов
3	Повышение качества клиентского обслуживания	Рост показателей удовлетворенности клиентов (CSAT), индекса лояльности (NPS) и уровня SLA
4	Масштабируемость и интеграция с ключевыми банковскими системами (CRM, BPM, мониторинг, эквайринг и др.)	Централизованное управление сервисами, расширенная аналитика и снижение количества «ручных» интерфейсов
5	Автоматизация рутинных	Снижение операционных затрат,

№	Цель	Ожидаемый эффект
	операций и использование AI-модулей	минимизация ошибок и рост производительности сотрудников

Повторное внедрение ITSM-системы в банке ориентировано не только на технологическую модернизацию, но и на стратегическое повышение зрелости ИТ-процессов. Основные цели охватывают стандартизацию управления услугами, поддержку процессов эксплуатации и развития, а также улучшение качества клиентского обслуживания. Особое внимание уделяется масштабируемости и интеграции с ключевыми банковскими системами, что обеспечивает комплексный подход к управлению. Автоматизация рутинных операций позволяет снизить затраты и повысить эффективность, укрепляя позиции банка в условиях цифровой конкуренции.

Таблица 2. Критерии оценки ITSM-систем

Критерий	Содержание	Значимость
Функциональные	Поддержка ITIL-практик, SLA/OLA, каталог услуг, портал самообслуживания	Высокая
Технологические	Масштабируемость, интеграция (API), гибкость кастомизации	Высокая
Экономические	Совокупная стоимость владения (TCO),	Средняя

Критерий	Содержание	Значимость
	лицензии, сопровождение	
Пользовательские	Удобство интерфейса, простота обучения, наличие локальной поддержки	Средняя
Аналитические	Дашборды, KPI, отчётность, прогнозирование	Высокая

Ключевыми приоритетами выступают функциональные, технологические и аналитические критерии, так как именно они напрямую определяют зрелость процессов, масштабируемость решений и эффективность управленческой аналитики. Экономические и пользовательские факторы имеют среднюю значимость, поскольку рассматриваются как ограничивающие или поддерживающие условия, но не как стратегические драйверы изменений. Такой подход отражает баланс между требованиями регуляторов, бизнес-потребностями и ожиданиями конечных пользователей.

Таблица 3. Сравнительный анализ альтернативных решений

Система	Функциональность	Интеграции	Стоимость владения	Удобство для пользователей	Итоговый балл (по 10-балльной шкале)
ServiceNow	10	10	6	8	34
BMC Helix	9	9	7	7	32
OTRS/GLPI	6	6	10	6	28
Atlassian (JSM + Jira Software)	9	9	8	9	35

Результаты анализа показывают, что наиболее сбалансированным решением для повторного внедрения является экосистема Atlassian (Jira Service Management и Jira Software), получившая максимальный итоговый балл. Она сочетает развитую функциональность, широкие интеграционные возможности и относительно низкую стоимость владения по сравнению с глобальными лидерами рынка (ServiceNow и BMC Helix). При этом Atlassian выигрывает за счёт высокой

пользовательской удобности и гибкости кастомизации, что особенно важно в банковском контексте. OTRS/GLPI демонстрируют минимальные показатели по функциональности и интеграциям, хотя и обладают низкой стоимостью владения, что делает их более подходящими для небольших организаций, но не для крупного банка.

Таблица 4. Результаты пилотного внедрения (PoC)

Проверяемый аспект	Результат
Управление инцидентами	SLA выдержаны в 95% случаев, среднее время решения сокращено на 20%
Управление запросами	Успешная автоматизация 40% типовых заявок
Интеграция с каталогом AD	Реализована полная синхронизация пользователей
Интеграция с мониторингом	Настроена автоматическая регистрация инцидентов при сбоях
Удобство портала	85% сотрудников отметили упрощение подачи заявок

Следовательно, методология выбора позволила не только провести формальное сравнение альтернатив, но и проверить их на практике, что снизило риски неэффективного повторного внедрения.

Техническая архитектура комплексного решения

Техническая архитектура повторного внедрения ITSM в банке основана на продуктах Atlassian и представляет собой комплекс взаимосвязанных сервисов. Решение строится по модульному принципу и обеспечивает согласованное функционирование всех ИТ-процессов — от регистрации инцидента до управления изменениями и коммуникации с клиентами.

Основные компоненты архитектуры:

- **Jira Service Management (JSM)** — единый портал заявок, инцидентов, запросов и изменений с поддержкой SLA.
- **Jira Software** — управление проектами и изменениями по agile-подходам (Scrum, Kanban).
- **Confluence** — база знаний и регламентов, интегрированная с JSM для self-service (портал самообслуживания).
- **Assets (ex-Insight)** — CMDB для управления конфигурациями и зависимостями сервисов.
- **Opsgenie** — платформа для дежурств и оперативного реагирования, интегрированная с JSM.

Таблица 5. Архитектурные слои и назначение

Слой	Компоненты	Назначение
Портал поддержки	Jira Service Management	Инциденты, запросы, SLA, каталог услуг
Разработка/Change	Jira Software +	Бэклог, релизы, управление

Слой	Компоненты	Назначение
	Bitbucket/CI	изменениями
Знания	Confluence	База знаний и регламенты
CMDB/активы	Assets (ex-Insight)	Реестр CI, связь инцидентов и сервисов
Оповещения/On-call	Opsgenie	Алерты и эскалации из мониторинга
Идентификация	SSO/SAML + SCIM	Централизованное управление доступом

Для банковских организаций характерно наличие строгих требований по локализации и защите данных. В этой связи возможно применение следующих архитектурных моделей:

1. **On-premise Data Center** — полный контроль над инфраструктурой, включая хранение и обработку данных в пределах юрисдикции.
2. **Облачная модель Atlassian Cloud** — ускоренное внедрение, минимизация эксплуатационных затрат, при этом данные могут быть закреплены в конкретном регионе.
3. **Гибридная модель** — оптимальный выбор для банков: ключевые элементы (каталог услуг, CMDB, инцидент-менеджмент) остаются в Data Center, а менее чувствительные сервисы (Opsgenie) функционируют в облаке, обеспечивая баланс между требованиями регуляторов и удобством эксплуатации.

Заключение

Проект повторного внедрения ITSM-системы в банке представляет собой не просто технологическую модернизацию, а стратегическую инициативу, направленную на повышение зрелости ИТ-процессов и укрепление конкурентных преимуществ. В ходе исследования показано, что использование методологий ITIL 4, COBIT 2019 и ISO/IEC 20000 в сочетании с современными инструментами позволяет обеспечить согласованное функционирование процессов эксплуатации (Run) и развития (Change), что в условиях цифровизации финансового сектора является критически важным фактором устойчивости.

Сравнительный анализ альтернативных решений подтвердил, что стек Atlassian (Jira Service Management + Jira Software) демонстрирует оптимальный баланс между функциональностью, стоимостью владения, удобством для пользователей и гибкостью интеграций. Проведённое пилотное внедрение (PoC) показало практическую эффективность выбранного инструмента: среднее время решения инцидентов было сокращено на 20%, SLA выдержаны в 95% случаев, а автоматизация рутинных операций позволила сократить до 40% типовых заявок. Эти результаты доказывают, что повторное внедрение ITSM-системы способствует не только повышению операционной эффективности, но и росту качества клиентского опыта (CSAT, NPS).

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенный подход может быть использован финансовыми организациями Казахстана и других стран для выбора и повторного внедрения ITSM-систем. Разработанная модель обеспечивает снижение операционных рисков, улучшение клиентского опыта и достижение

соответствия регуляторным требованиям. Кроме того, представленная методология позволяет существенно сократить риски неэффективного внедрения за счёт использования пилотных проектов и объективных критериев оценки.

В целом, повторное внедрение ITSM-системы на базе стека Atlassian можно рассматривать как важный шаг в цифровой трансформации банка, позволяющий одновременно повысить эффективность внутренних процессов и качество обслуживания клиентов.

Список литературы

1. ITIL® Foundation, ITIL 4 Edition. — AXELOS, 2019.
2. COBIT 2019 Framework: Governance and Management Objectives. ISACA, 2019.
3. Atlassian. Jira Service Management Product Documentation. 2024. — URL: <https://support.atlassian.com>
5. ISO/IEC 20000-1:2018. Information technology — Service management — Part 1: Service management system requirements.
6. COBIT 2019 Framework. — ISACA, 2019.